

سناریوپردازی برند پوشاک ورزشی ایرانی در چشم‌انداز ۱۴۱۴: یکپارچگی و گسست زنجیره ارزش آفرینی

چکیده

هدف این مطالعه، سناریوپردازی برند پوشاک ورزشی ایرانی در چشم‌انداز ۱۴۱۴ بود. این پژوهش از نظر رویکرد استقرایی، جهت‌گیری بنیادی، شیوه گردآوری داده‌ها (کیفی و کمی)، استراتژی آینده‌پژوهی و پارادایم نظریه پیچیدگی بررسی شد. مشارکت‌کنندگان شامل صاحب‌نظران حوزه برندهای پوشاک ورزشی بودند. در بخش کیفی، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و انجام ۱۸ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. در بخش کمی، ۱۰ نفر از بین ۱۸ مشارکت‌کننده به عنوان شورای راهبردی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه ماتریسی استفاده شد. اعتبار نتایج با راهبردهای قابلیت باورپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و مطالعه حساسی فرآیند تأیید شد. در بخش کمی، روایی صوری و محتوایی توسط ۸ استاد دانشگاه تأیید گردید و ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری به روش تنصیف برابر با ۰/۸۸ بود. داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) و داده‌های کمی با تحلیل تأثیر متقابل و تحلیل موازنه تأثیر برگذر (سناریونویسی) تحلیل شدند. یافته‌ها نشان دادند که از ۵۱ متغیر تأثیرگذار، چهار متغیر "توان رقابت‌پذیری بین‌المللی"، "دسترسی به مواد اولیه"، "ظرفیت تولید" و "شبکه توزیع" بیشترین عدم قطعیت‌ها را داشتند و دو سناریوی "یکپارچگی زنجیره ارزش آفرینی" و "گسست زنجیره ارزش آفرینی" را شکل می‌دهند. سناریوی غالب، "گسست زنجیره ارزش آفرینی" پیش‌بینی شد که می‌تواند موقعیت دشواری برای برندهای پوشاک ورزشی ایرانی ایجاد کند. بر این اساس، مدیران برندهای پوشاک ورزشی باید اقداماتی برای جلوگیری از تحقق این سناریو انجام دهند تا بقا و حیات آن‌ها به چالش نیفتد.

واژه‌های کلیدی: آینده‌پژوهی، برندهای پوشاک ورزشی، برنامه‌ریزی سناریو، عدم قطعیت، چشم‌انداز ۱۴۱۴.

مقدمه

در جهان امروز، برندهای پوشاک ورزشی به عنوان بخش مهمی از صنعت مد و ورزش، نقش کلیدی در اقتصاد کشورها ایفا می‌کنند (نوه^۱، ۲۰۲۲). برند پوشاک ورزشی به مجموعه‌ای از محصولات و خدمات اطلاق می‌شود که با هدف پشتیبانی و ارتقاء عملکرد ورزشی، راحتی و سبک زندگی فعال طراحی و تولید می‌شوند. این برندها معمولاً شامل لباس‌ها، کفش‌ها و لوازم جانبی ورزشی هستند که با استفاده از فناوری‌های پیشرفته و مواد با کیفیت بالا ساخته می‌شوند. هدف اصلی این برندها، فراهم آوردن محصولات با کارایی بالا، دوام و استایل است که نیازهای ورزشکاران حرفه‌ای و علاقه‌مندان به ورزش را برآورده کنند (چادویک، چانواویت و دیشبوردز^۲، ۲۰۱۷).

در حال حاضر، برندهای پوشاک ورزشی بخش مهمی از بازار محصولات ورزشی کشورهای توسعه‌یافته را در اختیار دارند (کو، تیلور، سانگ، لی، واگنر، ناوارو و وانگ^۳، ۲۰۱۲). دلیل این امر این است که در فعالیتهای ورزشی، پوشاک ورزشی به عنوان یک ضرورت مطرح است. از طرفی، در بازار گسترده محصولات ورزشی، بین برخی شرکت‌های بزرگ مانند نایک، آدیداس، پوما، ریبوک و غیره، رقابت شدیدی برای گرفتن سهم بازار جهانی وجود دارد (مامنگاکی، لاپیان و تامبون^۴، ۲۰۱۸). در ایران نیز وضعیت مشابهی وجود دارد، با این تفاوت که برندهای ورزشی داخلی آمادگی همراه شدن با تحولات بازار و ترجیحات مصرف‌کنندگان را ندارند، در نتیجه بقایشان کوتاه و در اغلب موارد ورشکسته می‌شوند (قبادی، شتاب بوشهری و خطیبی، ۱۳۹۹).

از این‌رو، تقریباً برای هفت دهه است که تحقیقات در زمینه برند انجام می‌شود. با گذشت این مدت طولانی از تجزیه و تحلیل و کاوش، پژوهش‌گران همچنان در حال پرسیدن سؤالاتی در مورد چگونگی درک بهتر برند، ارزش، توسعه و مدیریت آن هستند (منولی^۵، ۲۰۲۲). این تحقیقات به خصوص برای برندهای ورزشی که در تلاش برای بقا و رشد در بازارهای رقابتی هستند، اهمیت زیادی دارد (مورو-ویسکونتی^۶، ۲۰۲۲). به این دلیل که برندها در محیط عدم قطعیت و تغییرات سریع بازار، نیازمند استراتژی‌های مؤثری برای حفظ و افزایش سهم بازار خود هستند و درک بهتر از برند و ارزش‌های آن می‌تواند به این برندها کمک کند تا با طراحی استراتژی‌های مناسب، توانایی رقابت با برندهای بین‌المللی را داشته باشند و در مقابل تغییرات بازار مقاومت عمل کنند (باچت، هیلاریت و بودت^۷، ۲۰۱۳).

یکی از این استراتژی‌ها پیش‌بینی مسیرهای احتمالی آینده از طریق آینده‌پژوهی و تصویرپردازی سناریوهای مختلف است (صفری، ویسی، علی‌آبادی و اسمعیلی، ۱۴۰۲). آینده‌پژوهی بخش اساسی مدیریت و یک رویکرد مبتنی بر عمل برای ساختن تفکر آینده و پیش‌بینی آینده‌های در حال ظهور است (کاپور و وایلد^۸، ۲۰۲۳) که درصدد مشخص کند چه آینده‌هایی می‌توانند رخ دهند (ممکن)، چه آینده‌هایی با احتمال بیشتری شکل می‌گیرند (محتمل) و چه آینده‌هایی باید برپا شوند (مطلوب) (شعاعی، مرادی‌سیاسر، آزادفدا و رضایان قیه‌باشی، ۱۳۹۹).

مطالعات آینده‌پژوهی از روش‌های مختلفی برای ارزیابی وقایع آینده استفاده می‌کند. یکی از مهم‌ترین این ابزار سناریونویسی است (اولیور و پرت^۹، ۲۰۱۸). به اعتقاد فریس و تاپوینس^{۱۰} سناریوها به ما می‌آموزند که درباره نامعلوم‌ها بیندیشیم و فرض‌های دست‌وپاگیر امروزی را دست و پای ذهن باز کنیم و بتوانیم گسست‌هایی را که ممکن است جهان ما را دگرگون سازد، شناسایی کنیم همچنین سناریوها نحوه انجام برنامه‌ریزی را توصیف کرده و اثربخشی آن را به‌عنوان کمک به برنامه‌ریزی راهبردی در شرایط نامشخص بیان می‌کند (فریس و تاپوینس، ۲۰۲۰). علاوه بر این، سناریونویسی از بخش‌های مهم برنامه‌ریزی راهبردی

-
1. Nooh
 2. Chadwick, Chanavat & Desbordes
 3. Ko, Taylor, Sung, Lee, Wagner, Navarro & Wang
 4. Mamangkey, Lapian & Tumbuan
 5. Manoli
 6. Moro-Visconti
 7. Bouchet, Hillairet, & Bodet
 8. Kapoor & Wilde
 9. Oliver & Parrett
 10. Frith & Tapinos

در دنیای امروز است و به نظر می‌رسد این تکنیک بتواند خلاء نگرانی از عدم شناسایی آینده‌های پیش‌رو را برطرف سازد (نظری و شهولی، ۱۴۰۱).

برندهای پوشاک ورزشی نیز می‌توانند از این روش‌ها بهره‌برداری کنند تا با پیش‌بینی مسیرهای احتمالی و طراحی سناریوهای مختلف، استراتژی‌های مناسبی برای توسعه و مدیریت خود تدوین کنند. به این ترتیب، آن‌ها می‌توانند به شکل مؤثرتری به تغییرات بازار پاسخ دهند، نوآوری‌های لازم را به موقع اجرا کنند و در مقابل رقابت‌های شدید جهانی پایدار بمانند (صفری و همکاران، ۱۴۰۲).

با این حال، با بررسی‌های میدانی و مصاحبه با صاحبان برندهای ورزشی ایرانی، به‌طور خاص برندهای پوشاک ورزشی، مشخص شد که این برندها از سناریوهای پیش روی خود خبر ندارند و در عین حال، در تحقیقات گذشته نیز اطلاعات لازم در این زمینه فراهم نشده است. به نظر می‌رسد این عدم آگاهی و اطلاعات ناکافی، توانایی این برندها را در تدوین استراتژی‌های مؤثر برای مقابله با تغییرات سریع بازار و رقابت‌های بین‌المللی محدود کند. چرا که براساس مطالعات گذشته، عوامل زیادی بر موفقیت و بقای برندهای ورزشی در بازارهای رقابتی تأثیرگذار هستند.

برای مثال، قاسمی یقین و صادقی (۱۳۹۸) نشان دادند که عوامل ملموس بر عوامل ناملموس برند در بازار پیراهن ورزشی ارجحیت دارند. همچنین نام و لوگوی برند، ستارگان ورزشی، تبلیغات و بازاریابی جزو عناصر مؤثر ملموسی به شمار می‌روند که بر مشتریان پوشاک ورزشی اثرگذار هستند. قبادی و همکاران (۱۳۹۹) با تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه برند پوشاک ورزشی به این نتیجه رسیدند که تنوع و نوآوری در تولید، برنامه‌ریزی راهبردی، انتخاب بازار هدف، رتبه‌بندی پوشاک ورزشی و طراحی متناسب با نیاز بازار در توسعه عمودی و به‌کارگیری فناوری روز در تولید محصولات در توسعه افقی برند پوشاک ورزشی داخلی اثرگذار هستند. بابائی‌نژاد، اتقیاء و حسینی (۱۴۰۰) نیز کیفیت خدمات، شهرت برند، تبلیغات شفاهی، شیوه بازاریابی، تجربیات پیشین، کیفیت و مدل پوشاک ورزشی، محیط فروشگاه و قیمت محصولات را به عنوان عوامل مؤثر بر ارتقاء برند پوشاک ورزشی گزارش کردند. این مطالعه همچنین نشان داد که مهم‌ترین عامل در ارتقاء برندهای پوشاک ورزشی کیفیت محصولات و کم‌اهمیت‌ترین عامل قیمت محصولات است. در معدود پژوهش‌های انجام گرفته که از رویکرد آینده‌پژوهی برای بررسی تحولات برندهای ورزشی استفاده شده است، صفری و همکاران (۱۴۰۱) به این نتیجه رسیدند که برندینگ مشترک، رقابت در بازار، سرمایه‌گذاری روی برند، برندهای الکترونیکی و تکنولوژی دیجیتال پیشران‌هایی هستند که آینده برندهای ورزشی شرکتی و سازمانی را دستخوش تغییر می‌کنند. در ادامه فراهانی، کاظمی، صفانی و قاسمی (۱۴۰۲) نشان دادند که تنظیم نرخ ارز و کنترل تورم توسط دولت، تولید محصولات منحصر به فرد و ایجاد ارتباط عاطفی با مشتری، توجه به فعالیت رقبا و افزایش توان رقابتی محصول، توان رقابت‌پذیری برندهای پوشاک ورزشی را افزایش می‌دهد. در پژوهش قربانی آسیابر و قاسمی (۱۴۰۲) نتایج نشان داد که مهم‌ترین ابعاد اثرگذار در جامعه برند ورزشی شامل دانش برند، رضایت از برند، شناسایی برند، وفاداری به برند و تصویر برند می‌باشد. این ابعاد نشان‌دهنده پیچیدگی‌های مدیریت برند در بازارهای رقابتی هستند و اهمیت داشتن استراتژی‌های مناسب برای هر یک از این ابعاد را برجسته می‌کنند. امیرحسینی، عامری و مرادیان (۱۴۰۳) نیز نشان دادند که در خرید برندهای ورزشی داخلی و خارجی مشتریان نسل Z، یک عامل مهم تأثیرگذار، میزان اعتماد به اینفلوئنسرهای رسانه‌های اجتماعی است. در پژوهشی دیگر، رعیت، سجادی، رجبی نوش‌آبادی و حمیدی (۱۴۰۳) نشان دادند که در ترویج و ارزش برند صنعت پوشاک ورزشی، عوامل مختلفی نظیر رسانه‌های اجتماعی، آگاهی، تبلیغات، تبلیغات شفاهی، صحنه‌گذاری، ترفیع فروش، تصویر فروشگاه، حمایت مالی رویدادها، فروش حضوری، تداعی برند، کیفیت ادراک شده، ترجیح برند و وفاداری به برند نقش دارند.

علاوه بر این، تانگ، زان و ژانگ^۱ (۲۰۲۲) نشان دادند که با توسعه سریع علم و فناوری، برندهای ورزشی به‌طور فزاینده‌ای به فناوری دانش‌محور تکیه می‌کنند. این پژوهش همچنین گزارش کرده است که رقابت‌پذیری اصلی برندهای ورزشی دانش‌محور نیازمند مدل نوآوری‌محور فناوری برند، محصول تحقیق و توسعه، ارزش دارایی ناملموس و توسعه برند است. رقابت برندهای ورزشی دانش‌محور نیاز به ترکیب با آخرین ابزار علمی و فناوری برای تحقق بخشیدن به ادغام مارک‌ها و فناوری اطلاعات، اینترنت و بیگ دیتا دارد. فنتون، پاری، احمد و چادویک^۲ (۲۰۲۳) نشان دادند که داده‌های حاصل از شبکه‌های رسانه‌های

1. Tang, Zan & Zhang

2. Fenton, Parry, Ahmed & Chadwick

اجتماعی می‌تواند کارآفرینی و بهبود برند را در شرکت‌های کوچک و متوسط افزایش دهد. فنتون، کیگان^۱ و پاری (۲۰۲۳) کشف کردند که ظهور رسانه‌های اجتماعی و کانال‌های دیجیتال شیوه‌های ارتباطی را گسترش داده و فضاهای جدید و مجازی ایجاد کرده است که طرفداران ورزشی می‌توانند در آن با هم تعامل داشته باشند و مستقیماً با یکدیگر و با باشگاه‌ها ارتباط برقرار کنند. این پژوهش همچنین نشان داد که برندهای رسانه‌های اجتماعی برای توسعه حس جامعه و مکان در میان طرفداران ورزشی ظرفیت بالایی دارند. ریس، کاترینو، سوسا، مالهریو و سانتوس^۲ (۲۰۲۳) گزارش کردند که برندهای سازگار با دوره همه‌گیری کووید-۱۹، به دلیل پلتفرم‌های آنلاین خود موفق به حفظ و حتی تقویت رابطه و ارتباط با مصرف‌کنندگان خود شده‌اند. هو و چو^۳ (۲۰۲۳) نیز با بررسی نقش هوش مصنوعی در ترجیح برند مصرف‌کنندگان پی بردند که تلاش‌های بازاریابی هوش مصنوعی بر تجربه برند، ترجیح برند و قصد خرید مجدد تأثیر می‌گذارد. در میان تلاش‌های بازاریابی هوش مصنوعی، اطلاعات، دسترسی‌پذیری و سفارشی‌سازی تأثیرات زیادی بر تجربه برند دارند.

آنچه از مرور ادبیات تحقیق استنباط می‌شود، این است که پژوهش‌های انجام شده در زمینه برندهای پوشاک ورزشی بیشتر بر تأثیر رسانه‌های اجتماعی، تکنولوژی و هوش مصنوعی بر بهبود و توسعه برند متمرکز بوده‌اند. با این حال، خلأهای مهمی در پژوهش‌های کنونی وجود دارد. به‌طور خاص، کار آینده‌پژوهی و سناریونویسی در این زمینه انجام نشده است. این وضعیت منجر به عدم توانایی برندهای پوشاک ورزشی در پیش‌بینی تحولات آینده و برنامه‌ریزی استراتژیک برای مقابله با تغییرات و چالش‌های محتمل شده است. این کمبود می‌تواند باعث شود برندهای پوشاک ورزشی نتوانند به موقع به تغییرات بازار و ترجیحات مصرف‌کنندگان پاسخ دهند، که در نهایت به کاهش رقابت‌پذیری و احتمالاً از دست دادن سهم بازار منجر می‌شود.

مسئله‌ای که وجود دارد این است که تصویرسازی آینده برندهای پوشاک ورزشی تنها با استناد به تحولات گذشته محقق نمی‌شود و نمی‌توان بر مبنای جهت‌گیری‌ها و یافته‌های گذشته، تحولات پیش‌روی آن‌ها را رصد کرد. تغییرات برندهای پوشاک ورزشی اساساً پیچیده و چندوجهی است و تحت تأثیر نیروهای مختلفی قرار دارد. این نیروها با ایجاد تغییرات، عدم قطعیت‌های مختلفی را به وجود می‌آورند که هر یک به نحوی در شکل‌دهی به آینده نقش دارند. بررسی مسیر رشد و ترقی برندهای برتر جهانی نشان می‌دهد که توجه به عناصر سنتی برای مانایی لازم است، اما برای پیشرفت و توسعه کافی نیست. چرا که روند تغییرات سرعت فزاینده‌ای دارد، بازار نوسانات بالایی را تجربه می‌کند و ترجیحات مصرف‌کنندگان نیز به طور مداوم در حال تغییر است.

تغییرات گسترده برندهای پوشاک ورزشی در ایران نیز به لحظه اکنون محدود نمی‌شود و از رویدادهای گذشته تأثیر پذیرفته است. مانایی و شکل‌گیری وضعیت فعلی می‌تواند آغازگر جریان‌های بعدی باشد که شناختی پیرامون آن‌ها وجود ندارد. این وضعیت بیانگر ضرورت استفاده از رویکردهای آینده‌پژوهی و سناریونویسی برای درک بهتر و پیش‌بینی تحولات آینده است تا برندهای ورزشی بتوانند با برنامه‌ریزی استراتژیک به‌موقع، در برابر تغییرات و چالش‌های پیش‌رو آماده باشند و رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند. بنابراین، این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال است: "در چشم‌انداز ۱۴۱۴، چه سناریوهایی برای برندهای پوشاک ورزشی ایرانی می‌توان متصور شد؟"

با انجام این پژوهش و پاسخ به این سؤال، می‌توان به تصویر روشنی از سناریوهای احتمالی برای آینده برندهای پوشاک ورزشی ایرانی در چشم‌انداز ۱۴۱۴ دست یافت. این پژوهش به شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی تأثیرگذار بر تحولات آینده این برندها می‌پردازد و به آن‌ها امکان می‌دهد تا با آمادگی بیشتری برای مواجهه با تغییرات و چالش‌های پیش‌رو برنامه‌ریزی کنند. علاوه بر این، نتایج این پژوهش می‌تواند به برندهای پوشاک ورزشی ایرانی کمک کند تا استراتژی‌های مناسب‌تری برای افزایش رقابت‌پذیری و سازگاری با تحولات بازار اتخاذ کنند. همچنین، این تحقیق می‌تواند راهکارهایی را برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید و کاهش ریسک‌های ناشی از عدم قطعیت‌ها و نوسانات بازار ارائه دهد. به این ترتیب، برندهای پوشاک ورزشی ایرانی قادر خواهند بود تا با دیدگاهی جامع‌تر و آینده‌نگرتر، مسیر توسعه و رشد خود را ترسیم کرده و در بازارهای داخلی و بین‌المللی موفق‌تر عمل کنند.

1. Keegan

2. Reis, Catarino, Sousa, Malheiro & Santos

3. Ho & Chow

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از منظر رویکرد استقرایی، از منظر جهت‌گیری بنیادی، از منظر شیوه گردآوری داده‌ها کیفی و کمی، از منظر استراتژی آینده‌پژوهی و از منظر پارادایمی جزء پارادایم نظریه پیچیدگی است. در پژوهش‌های آینده‌پژوهی از روش‌های متفاوتی بهره گرفته می‌شود. این پژوهش از لحاظ رویکرد مطالعات آینده‌پژوهی دارای رویکرد اکتشافی بود و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو در آن بر اساس روش منطق شهودی صورت گرفت. اما رویکرد تحلیلی و پردازش نهایی یافته‌ها با استفاده از تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و با الگوی سناریونگاری شوارتز انجام شد. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه برندهای پوشاک ورزشی، شامل تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، بازاریابان برند و تأمین‌کنندگان مواد برندهای پوشاک ورزشی تشکیل می‌دادند. در بخش کیفی، روش نمونه‌گیری هدفمند بود و بر اساس اشباع نظری، ۱۸ مصاحبه انجام شد. ذکر این نکته حائز اهمیت است که بعد از مصاحبه ۱۵، اشباع حاصل شد و برای اطمینان از اشباع داده‌ها، ۳ مصاحبه دیگر انجام شد. در بخش کمی، روش نمونه‌گیری بر اساس معیار بود و بر اساس معیارهایی که گروه تحقیق انتخاب کرد، از بین ۱۸ مشارکت‌کننده مرحله اول، ۱۰ شرکت‌کننده به عنوان شورای راهبردی برای ادامه کار انتخاب شدند. این معیارها عبارت بودند از: (۱) پاسخ‌های ارائه شده در بخش کیفی بیشترین ارتباط را با موضوع تحقیق داشته باشد، (۲) تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری داشته باشد، و (۳) بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه برندهای ورزشی داشته باشند. در مجموع، ۱۸ نفر در این مطالعه شرکت کردند که اکثر آن‌ها مرد (۸۰ درصد)، با تحصیلات کارشناسی ارشد (۴۸ درصد) و بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن (۵۶ درصد) بودند. شایان ذکر است بیش از نیمی از مشارکت‌کنندگان این مطالعه (۶۴ درصد) سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال داشتند و بیشتر آن‌ها در صنف تولیدکننده (۳۸.۹ درصد) بودند (جدول ۱).

جدول ۱. ویژگی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۴	۲۲/۲
	مرد	۱۴	۷۷/۸
تحصیلات	کارشناسی	۳	۱۶/۷
	کارشناسی ارشد	۹	۵۰/۰
	دکتری	۶	۳۳/۳
سن	کمتر از ۳۰ سال	۲	۱۱/۱
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۱	۶۱/۱
	۴۱ تا ۵۰ سال	۴	۲۲/۲
	بالاتر از ۵۰ سال	۱	۵/۶
	کمتر از ۱۰ سال	۲	۱۱/۱
سابقه خدمت	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۲	۶۶/۷
	بالاتر از ۲۰ سال	۴	۲۲/۲
زمینه فعالیت	تولیدکننده	۷	۳۸/۹
	توزیع‌کننده	۶	۳۳/۳
	بازاریابی و فروش برند	۳	۱۶/۷
	تأمین‌کننده مواد اولیه	۲	۱۱/۱

در این مطالعه، برای گردآوری داده‌های کیفی از ابزار مصاحبه استفاده شد. مصاحبه‌ها از نوع نیمه‌ساختاریافته بودند و سؤالات آن‌ها بر اساس اهداف تحقیق تنظیم شدند. در این مصاحبه‌ها، ۵ سؤال جمعیت‌شناختی و دو سؤال کلی که در ذیل آن‌ها سؤالات فرعی مختلفی قرار داشتند، مطرح شد. برای مثال، «نیروهای تأثیرگذار خارجی بر آینده برند پوشاک ورزشی ایران کدامند؟» و «نیروهای تأثیرگذار داخلی بر آینده برند پوشاک ورزشی ایران کدامند؟» در بخش کمی، ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه ماتریس‌مانند

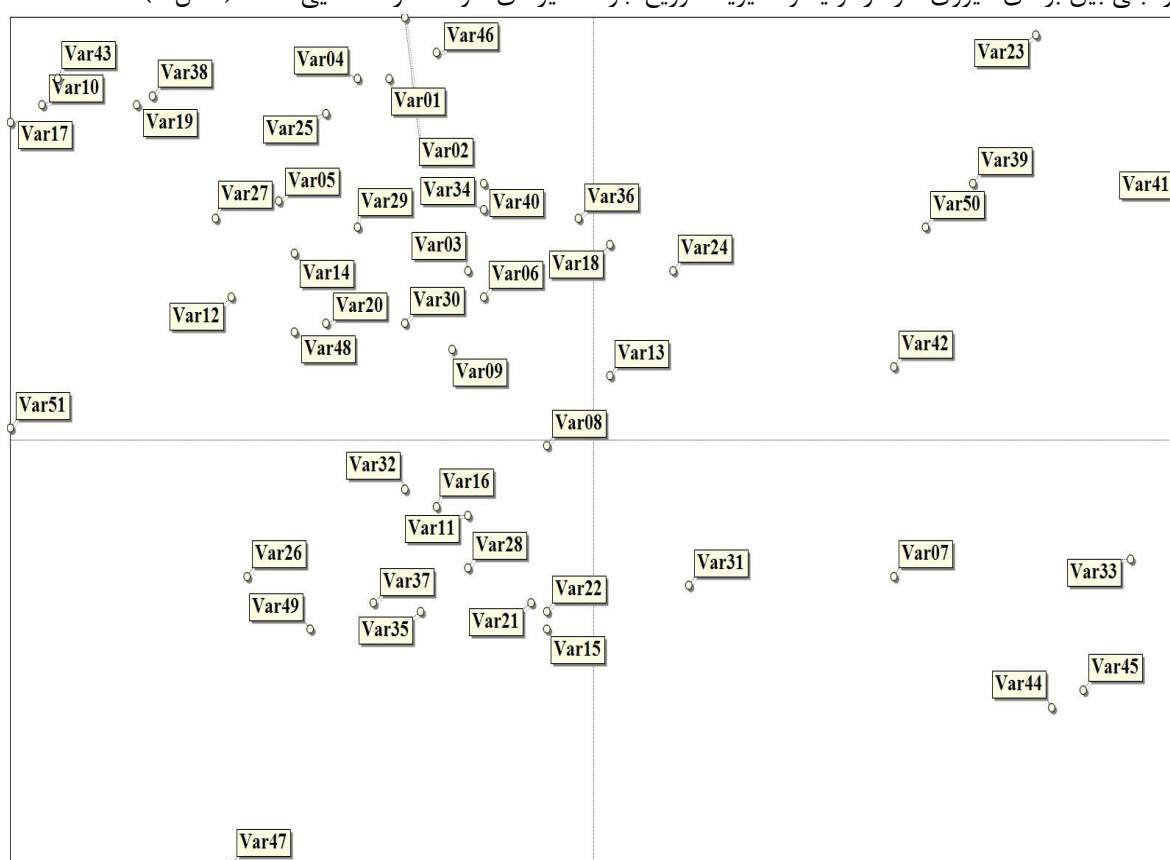
با ابعاد 51×51 و 9×9 بود. از ماتریس 51×51 در بخش تحلیل ساختاری جهت شناسایی عدم قطعیت‌ها استفاده شد و شاخص‌های ماتریس بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم شد. نحوه نمره‌دهی به این ماتریس بر مبنای دامنه نمرات صفر (بدون تأثیر)، ۱ (تأثیر ضعیف)، ۲ (تأثیر متوسط)، ۳ (تأثیر قوی) و P (تأثیر بالقوه) بود. همچنین از ماتریس 9×9 در بخش تحلیل اثرات متقاطع و با هدف سناریونویسی استفاده شد. نحوه نمره‌دهی به این ماتریس بر اساس یک طیف ۷ ارزشی بود: ۳- (تأثیر محدودکننده قوی)، ۲- (تأثیر محدودکننده متوسط)، ۱- (تأثیر محدودکننده ضعیف)، ۰ (بدون تأثیر)، ۱+ (تأثیر رواج‌دهندگی ضعیف)، ۲+ (تأثیر رواج‌دهندگی متوسط) و ۳+ (تأثیر رواج‌دهندگی قوی). برای ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج، راهبردهای مختلفی به کار گرفته شد. این راهبردها شامل: قابلیت باورپذیری: تأیید فرآیند پژوهش توسط ۷ نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش. انتقال‌پذیری: استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی. تأییدپذیری: بررسی نظرات سه صاحب‌نظر که در پژوهش مشارکت نداشتند. مطالعه حساسی فرآیند: ثبت مصاحبه‌ها. توافق درون موضوعی دو کدگذار: تحلیل دو مصاحبه توسط محقق و یک تحلیل‌گر دیگر و برآورد توافق و عدم توافق، که در نهایت میزان توافق ۸۷٪ به دست آمد. این اقدامات به منظور اطمینان از دقت، صحت و قابلیت تعمیم نتایج پژوهش انجام شد. علاوه بر این، به منظور تأیید اعتبار در بخش کمی، روایی صوری و محتوایی توسط ۸ نفر از اساتید دانشگاه تأیید شد. همچنین برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری از روش تنصیف (دو نیمه کردن) استفاده شد. مطابق با نتایج این روش، پرسشنامه نهایی به دو نیمه تقسیم شد و همبستگی میان نمرات دو تست برابر با $r=0.88$ بود. در نتیجه، پس از قرار دادن این عدد در فرمول اسپیرمن-براون، قابلیت اعتماد کل آزمون تأیید گردید. شیوه انجام مصاحبه‌ها به صورت حضوری بود و تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. سپس هر متن مصاحبه به صورت نوشته درآمد و در تحلیل پاسخ شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای گردآوری داده‌های کمی از الگوی سناریونگاری مدل شوارتز که مبتنی بر هشت مرحله است، استفاده شد. در مرحله اول، تیم تحقیق هدف پروژه را تصویرپردازی برند پوشاک ورزشی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی و افق زمانی ۱۴۱۴ مشخص کرد. مراحل بعدی شامل شناسایی عوامل و نیروهای اثرگذار، تهیه فهرست عوامل مؤثر، شناسایی عدم قطعیت‌ها، تدوین سناریوها، کندوکاو مضامین سناریوها، و تعیین شاخص‌های راهنما بود. این فرآیند با همکاری و نظرات صاحب‌نظران و ذینفعان انجام شد تا وضعیت‌های محتمل برای عوامل کلیدی مشخص و سناریوهای جامع و راهبردی تدوین شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از روش پیشنهادی براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) که شامل سه مرحله تجزیه و توصیف متن، تشریح و تفسیر متن، و ترکیب و ادغام است، طی سه مرحله کدگذاری باز، متمرکز و محوری استفاده شد. در بخش کمی نیز از روش‌های تحلیل تأثیر متقابل (تحلیل ساختاری) و تحلیل موازنه تأثیر برگذر (سناریونویسی) با استفاده از برنامه‌های MICMAC نسخه ۶/۱/۲ و Scenario Wizard نسخه ۴/۳۱ بهره گرفته شد.

یافته‌ها

بر مبنای کدگذاری باز، متمرکز و محوری، ۵۱ مضمون پایه شناسایی شدند که در ۹ مضمون سازمان‌دهنده شامل عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل تکنولوژیکی، رقبا، بازار، مصرف‌کنندگان، زیرساخت‌ها و زنجیره تأمین، و ۲ مضمون فراگیر شامل متغیرهای داخلی اثرگذار و متغیرهای خارجی اثرگذار دسته‌بندی شدند.

سپس روابط متقابل متغیرهای اثرگذار با بهره‌گیری از روش تحلیل ساختاری بررسی و تحلیل شدند. بر اساس تشکیل ماتریس 51×51 و محاسبه دو دور چرخش داده‌ها، مشخص شد از مجموع ۱۹۷۴ رابطه ارزیابی‌شده، ۶۲۷ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۶۹۰ رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، ۷۵۰ رابطه دارای ارزش ۲ (تأثیرگذاری متوسط) و ۵۳۴ رابطه دارای ارزش ۳ (تأثیرگذاری شدید) می‌باشند. همچنین، ضریب پرشدگی ماتریس برابر ۷۵.۸٪ بود که نشان‌دهنده تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده نیروهای اثرگذار است. همچنین مشخص شد که ماتریس این پژوهش بر اساس متغیرهای مورد مطالعه با ۲ بار چرخش به مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰٪ رسیده است، که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌ها می‌باشد. با تکمیل ماتریس، میزان اثرگذاری (نفوذ) و اثرپذیری (وابستگی) هر عامل به‌طور جداگانه توسط نرم‌افزار میک مک محاسبه شد.

الگوی پراکندگی متغیرهای اثرگذار بر آینده برند پوشاک ورزشی محاسبه شد و مشخص شد که وضعیت سیستم ناپایدار است. در تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم متغیرها، مشخص شد که استاندارد محصول، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، تکنولوژی تولید، نمایشگاه‌های بین‌المللی، سیاست‌های دولت، تحریم‌های بین‌المللی، حضور برندهای خارجی، زنجیره تأمین پاسخگو، تجربه مشتری، توان خرید مصرف‌کنندگان، حجم خرید و فروش، و نوسانات اقتصادی جزء متغیرهای مستقل (تأثیرگذار) هستند. همچنین تقاضای فزاینده برای پوشاک پایدار، فعالیت پراکنده برندها در بازار، تعاملات مدیران فروشگاه‌های محلی و تولیدکنندگان، تجارت الکترونیک و رضایتمندی مصرف‌کنندگان از برندهای ورزشی خارجی جزء متغیرهای وابسته شناسایی شدند. علاوه بر این، افزایش واردات و کاهش صادرات، تولید پوشاک ورزشی هوشمند، تسهیلات بانکی، رقابت فشرده، شفافیت و کنترل گردش کالا، شبکه توزیع، دسترسی به مواد اولیه، ظرفیت تولید و توان رقابت‌پذیری بین‌المللی جزء متغیرهای پیوندی و ریسک هستند. در نهایت، روندهای بین‌المللی، ارجحیت خرید برندهای ورزشی خارجی، خروج ارز از کشور، جذابیت بازار ایران، تنوع تولید، حمل و نقل و لجستیک، تقاضای فزاینده برای محصولات سفارشی، شکاف در بازار، بخش خرده‌فروشی، هم‌رقابتی بین برندی، نیروی کار در تولید و مدیریت توزیع جزء متغیرهای خودمختار شناسایی شدند (شکل ۱).



شکل ۱. شبکه مختصات متغیرهای اثرگذار بر آینده برند پوشاک ورزشی در ایران

در نهایت، با اقتباس از نتایج تحلیل میک‌مک، جمع‌بندی اثرات مستقیم و غیرمستقیم، تعامل بین متغیرهای اثرگذار داخلی و خارجی، نقشه پراکنش اثرات و اولویت‌بندی نیروهای اثرگذار بر حسب میزان اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم، مشخص شد که توان رقابت‌پذیری بین‌المللی (V23)، دسترسی به مواد اولیه (V39)، ظرفیت تولید (V41) و شبکه توزیع (V50) چهار عدم قطعیت پیش روی برندهای پوشاک ورزشی در آینده هستند (جدول ۲).

جدول ۲. عدم قطعیت‌های پیش روی برندهای ایرانی پوشاک ورزشی در آینده

معرف	عدم قطعیت	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	حوزه	نوع متغیر
V23	توان رقابت‌پذیری بین‌المللی	۲۹۰	۲۸۷	رقبا	تأثیرگذار داخلی

V39	دسترسی به مواد اولیه	۲۴۵	۲۷۶	زیرساخت
V41	ظرفیت تولید	۲۳۷	۲۰۵	زنجیره تأمین
V50	شبکه توزیع	۲۳۲	۲۶۸	زنجیره تأمین

در ادامه، ابتدا بر مبنای نظریات صاحب‌نظران، مهم‌ترین فاکتورهای سامانه "توصیف‌گرها" شناسایی شدند. این فاکتورها پایه و اساس سناریوهای نهایی را تشکیل دادند و به تمایز آن‌ها کمک کردند (جدول ۳).

جدول ۳. توصیف گرهای عدم قطعیت ها (عوامل استراتژیک)

عامل استراتژیک	نام عامل استراتژیک	وضعیت	نام وضعیت	وضعیت مطلوبیت
A	توان رقابت پذیری بین المللی	A1	افزایش	مطلوب
		A2	کاهش	نامطلوب
B	دسترسی به مواد اولیه	B1	گسترده	مطلوب
		B2	محدود	نامطلوب
C	ظرفیت تولید	C1	افزایشی	مطلوب
		C2	بدون تغییر	بینابین
		C3	کاهشی	نامطلوب
D	شبکه توزیع	D1	اتصال یافته	مطلوب
		D2	شعاعی	نامطلوب

سپس، بر مبنای پرسشنامه تحلیل موازنه تأثیر برگذر، تعامل بین عامل‌های استراتژیک و وضعیت‌های آن بررسی شد. میانگین نظرات دینفعان در ماتریس سناریو مبنی بر اینکه احتمال وقوع عدم‌قطعیت اول (پیشران الف) به شرط وقوع عدم‌قطعیت پیشران ب چقدر است، ایجاد شد (جدول ۴).

جدول ۴. تحلیل موازنه تأثیر بر گذر میان عدم قطعیت‌های اصلی

The screenshot shows a software window titled "Cross-Impact-Matrix" with a file named "data1.scw". It displays a matrix where rows and columns represent the same set of strategic factors: "توان رقابت پذیری بین المللی", "افزایش", "کاهش", "دسترسی به مواد اولیه", "گسترده", "محدود", "ظرفیت تولید", "افزایشی", "بدون تغییر", "کاهشی", "شبکه توزیع", "اتصال یافته", and "شعاعی". The matrix contains numerical values representing the impact of one factor on another. For example, the impact of "افزایش" on "توان رقابت پذیری بین المللی" is -2, and the impact of "کاهش" on "توان رقابت پذیری بین المللی" is 2. The matrix is symmetric, with the diagonal elements all being 0. At the bottom of the window, there are buttons for "+", "-", "Accept", and "Print".

با توجه به اینکه هدف تهیه سناریوهای ممکن از ترکیب ۹ وضعیت برای ۴ متغیر می‌باشد، انتظار می‌رود ۲۴ سناریوی ترکیبی (ممکن) از بین آن‌ها استخراج شود که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیش‌روی برندهای پوشاک ورزشی در ایران است. سپس پردازنده سناریوهای ترکیبی را بر اساس داده‌های وارد شده از پرسشنامه تحلیل و تعداد سناریوهای قوی را ۲ سناریو (محتمل) و سناریوهای باورکردنی را ۳ سناریو (با سازگاری زیاد درونی) گزارش داد. نتایج نشان می‌دهد بر اساس وضعیت مطلوبیت سناریوها، سناریوی اول سناریوی مطلوب، سناریوی دوم سناریوی میانه و سناریوهای سوم، چهارم و پنجم سناریوهای

نامطلوب هستند. شایان ذکر است به دلیل همسویی و نزدیکی بین مطلوبیت سناریوها، سناریوهای اول و دوم با هم ترکیب شده و به عنوان «یکپارچگی زنجیره ارزش آفرینی» و سناریوهای سوم تا پنجم به عنوان «گسست زنجیره ارزش آفرینی» نام گذاری شدند (جدول ۵).

جدول ۵. توصیف نهایی سناریوهای نهایی

سناریو	سناریوی اول	سناریوی دوم	سناریوی سوم	سناریوی چهارم	سناریوی پنجم
عدم قطعیت	یکپارچگی زنجیره ارزش آفرینی	گسست زنجیره ارزش آفرینی	گسست زنجیره ارزش آفرینی	گسست زنجیره ارزش آفرینی	گسست زنجیره ارزش آفرینی
توان رقابت پذیری	افزایش	افزایش	کاهش	کاهش	کاهش
دسترسی به مواد اولیه	گسترده	محدود	محدود	گسترده	محدود
ظرفیت تولید	افزایشی	بدون تغییر	بدون تغییر	کاهشی	کاهشی
شبکه توزیع	اتصال یافته	اتصال یافته	شعاعی	شعاعی	شعاعی
امتیاز تأثیر کل	۴	-۱	-۴	-۶	۴
ارزش سازگاری	۱۹	۵	۱۵	۷	۲۸

سرانجام وضعیت متغیرها و مسائل اصلی در صورت تحقق هر سناریو تحلیل و ارائه شد. شایان ذکر است به دلیل امتیاز تأثیر کل و ارزش سازگاری بالاتری که در سناریوی پنجم وجود دارد و این سناریو در ذیل سناریوی گسست زنجیره ارزش آفرینی قرار دارد، محتمل است که سناریوی غالب در آینده برندهای ورزشی ایرانی، سناریوی گسست زنجیره ارزش آفرینی باشد. این سناریو نوید یک موقعیت دشوار را برای برندهای ورزشی پوشاک ایرانی می دهد.

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش سناریوپردازی برند پوشاک ورزشی ایرانی در چشم انداز ۱۴۱۴ بود. تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد طیف مختلفی از متغیرهای خارجی و داخلی بر برند پوشاک ورزشی در ایران اثر دارند. متغیرها یا نیروهای خارجی عوامل کلان محیطی هستند که خارج از محیط داخلی برندها وجود دارند و از بیرون بر محیط درونی برندهای پوشاک ورزشی تأثیر می گذارند. این متغیرها شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی است و پیش تر در مطالعات فراهانی و همکاران (۱۴۰۱)، قبادی و همکاران (۱۳۹۹)، صفری و همکاران (۱۴۰۲)، فنتون و همکاران (۲۰۲۳)، ریس و همکاران (۲۰۲۳) و تانگ و همکاران (۲۰۲۲) به برخی از آنها اشاره شده است.

عوامل سیاسی شامل تحریم های بین المللی، سیاست های دولت به طور خاص وضع تعرفه بر روی پوشاک و حمایت از واردات و صادرات، نقش نظارتی و ارتباطات سیاسی دولت بود. در این بین گزاره ای که بیشتر مشارکت کنندگان در پژوهش بر آن تأکید داشتند تحریم های بین المللی بود. چرا که تحریم های بین المللی باعث شده است بسیاری از بانک ها و شرکت های خارجی با صنعت نساجی ایران همکاری نکنند. به این ترتیب انتظار می رود تامین مواد اولیه به خصوص الیاف، پنبه، الیاف اکریلیک، پارچه، نخ، ماشین آلات و تجهیزات تحت تأثیر قرار گرفته و به ناچار تولیدکنندگان پوشاک ورزشی مجبور به واردات آنها از طریق واسطه ها و با صرف هزینه های بیشتر باشند.

عوامل اقتصادی شامل نوسانات اقتصادی، ارتباطات تجاری اولیه، تجارت الکترونیک، افزایش واردات و کاهش صادرات پوشاک ورزشی، مقرون به صرفه بون تولید، سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، خروج ارزش از کشور، استقلال اقتصادی تولیدکنندگان و تسهیلات است. در این بین گزاره ای که بیشتر مشارکت کنندگان در پژوهش بر آن تأکید داشتند نوسانات اقتصادی بود. این بدین دلیل است که در ایران نوسانات اقتصادی منجر به ناطمینانی در تولید پوشاک ورزشی انجامیده، لذا باعث کاهش سرمایه گذاری و در نتیجه کاهش رشد اقتصادی برندهای پوشاک ورزشی در بلندمدت می شود.

عوامل اجتماعی شامل قاچاق از مبادی غیرقانونی، نیروی کار در تولید محصول و روندهای بین المللی بود. گزاره ای که بیشتر مشارکت کنندگان در پژوهش بر آن تأکید داشتند قاچاق از مبادی غیرقانونی بود. این بدین دلیل است که قاچاق پوشاک به طور کلی و پوشاک ورزشی به طور جزئی معضلی محسوب می شود که بر عملکرد تمامی برندهای پوشاک ورزشی در داخل کشور

تأثیرگذار است. از سوی دیگر قاچاق آفت صنعت نسجی و بزرگترین مشکل تولیدکنندگان داخلی این صنعت است، مشکلی که کشور سال‌هاست با آن دست به گریبان بوده و همچنان ادامه دارد.

عوامل تکنولوژی نیز شامل ماشین و تکنولوژی تولید، تولید پوشاک ورزشی هوشمند و فناوری تولید و طراحی پوشاک ورزشی بود. گزاره‌ای که در بین عوامل تکنولوژی از جانب مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیشتر مد نظر بود، تولید پوشاک ورزشی هوشمند است. این به بدین دلیل است که در طی دو دهه اخیر برندهای مطرح جهانی و شناخته شده از جمله نایک، آدیداس و پوما در تولید محصولات خود از تکنولوژی استفاده می‌کنند و به موازات آن با استقبال بازار و مصرف‌کنندگان برندهای ورزشی مواجه شده‌اند. در نتیجه تقاضا برای برندهای که تکنولوژی نامبرده در آن بکار رفته باشد بیشتر شده است.

همچنین متغیرهای داخلی عوامل عملیاتی هستند که در احاطه نیروهای خارجی قرار دارند و از آنها تأثیر می‌پذیرند اما بیشتر فنی و مرتبط به محیط خود برندهای ورزشی هستند. این نیروها شامل رقبا، بازار، مصرف‌کنندگان، زیرساخت‌ها و زنجیره تأمین است و پیش‌تر در مطالعات فراهانی و همکاران (۱۴۰۱)، بابائی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰)، قبادی و همکاران (۱۳۹۹)، صفری و همکاران (۱۴۰۲) و هو و چو (۲۰۲۳) به برخی از این نیروها اشاره شده است.

رقبا به این دلیل یک نیروی اثرگذار بر برندهای پوشاک ورزشی به شمار می‌روند چون رقبا در هر حال به دسته بزرگی از مخاطبان هدف دسترسی دارند، هر یک از رقبا براساس عملکرد خود در بازار سهمی دارند و برندهای پوشاک ورزشی در چنین محیطی با هم به رقابت می‌پردازند. از این رو تحلیل رقبا یکی از کارهای مهمی است که برند پوشاک ورزشی آن را انجام می‌دهند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش رقبا را از جنبه‌های ورود رقبا بالقوه، بخش خرده‌فروشی، هم‌رقابتی بین‌برندی، توان رقابت‌پذیری بین‌المللی، رقابت فشرده و افزایش حضور برندهای خارجی تفسیر می‌کنند.

در کنار رقبا بازار نیز یک نیروی اثرگذار داخلی به شمار می‌رود. چرا که برندهای پوشاک ورزشی وابسته به بازار هستند و با تحلیل روندهای بازار اقدام به برنامه‌ریزی، تولید و عرضه محصولات خود می‌کنند. از منظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش جنبه‌هایی که در بازار منجر به تغییر در برندهای پوشاک ورزشی می‌شوند شامل جذابیت بازار ایران، بازار مصرف بزرگ و روبه‌رشد، شکاف در بازار، نوسانات تقاضا و حجم خرید و فروش پوشاک ورزشی در بازار است.

مصرف‌کنندگان سومین نیروهای اثرگذار داخلی است که به باور مشارکت‌کنندگان در پژوهش برندهای پوشاک ورزشی را در آینده دستخوش تغییر می‌کنند. گزاره‌ای که در ارتباط با مصرف‌کنندگان بیشتر مشهود است چون بیشتر مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر آن تأکید داشتند، ارجحیت خرید برندهای ورزشی خارجی نسبت به برندهای داخلی است. شاید به این دلیل که ارزش دریافتی مشتری از برندهای پوشاک ورزشی خارجی بیشتر است. لی، کیم و فارهارست^۱ (۲۰۰۹) اظهار داشتند ارزش از تقابل میان آن چه که مشتری دریافت می‌دارد (یعنی کیفیت، مزایا، سودمندی و تسهیلات) و آن چه که برای کسب مزایای مذکور از دست می‌دهد (قیمت، هزینه‌ها و از دست رفته‌ها) ناشی می‌شود و نقش مهمی در پیش‌بینی رفتار مشتری به طور خاص در انتخاب وی در آینده ایفا می‌کند و ترجیح مصرف‌کننده را شکل می‌دهد. به نظر می‌رسد با رقابتی شدن بازارها و تغییرات سریع این ترجیح برند نزد مصرف‌کنندگان در آینده برای برندهای ورزشی یک تهدید بالفعل باشد.

همچنین مشخص شد زیرساخت‌ها که در ذیل آن مضامین پایه حمل و نقل لجستیک، نمایشگاه‌های بین‌المللی و مرکز تجاری در مقیاس جهانی و دسترسی به مواد اولیه قرار دارند، اثرگذار بر برندهای پوشاک ورزشی در ایران هستند. بدین دلیل که زیرساخت‌ها جزء بسترهایی اولیه‌ای هستند که هر برند پوشاک ورزشی برای رقابت و حضور در بازار به آن نیاز دارد و بدون آن‌ها امکان عرضه یک برند به بازار وجود ندارد.

آخرین عامل تأثیرگذار داخلی که در این پژوهش شناسایی شد، زنجیره تأمین است. زنجیره تأمین، عبارت است از شبکه‌ای فرایندها به طوری که هدف نهایی آنها تأمین کالاها و خدمات مشتریان بوده و در برگیرنده تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان است که با هم به طور هماهنگ و منسجم در جهت تحقق اهداف همکاری می‌کنند.

علاوه بر این تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد توان رقابت پذیری بین المللی، دسترسی به مواد اولیه، ظرفیت تولید و شبکه توزیع چهار عدم قطعیت پیش روی برندهای پوشاک ورزشی در آینده هستند که با نتایج مطالعه صفری و همکاران (۱۴۰۲) که جزء معدود تحقیقات انجام شده در زمینه آینده پژوهی برندهای ورزشی است ناهمخوان است. چرا که صفری و همکاران (۱۴۰۲) برندینگ مشترک، رقابت در بازار، سرمایه گذاری روی برند، برندهای الکترونیکی و تکنولوژی دیجیتال را به عنوان عدم قطعیت ها گزارش کردند. این ناهمخوانی در نتایج بدین دلیل است که در مطالعه صفری و همکاران (۱۴۰۲) برندهای شرکتی و سازمانی به طور کلی مورد توجه قرار گرفته است در مقابل در این پژوهش به طور اختصاصی به برندهای پوشاک ورزشی که جزء یکی از برندهای شرکتی به شمار می رود تمرکز شده است.

دلیل اینکه این عوامل جزء عدم قطعیت های آینده برندهای پوشاک ورزشی به شمار می روند این است که این عوامل تحت تأثیر نیروهای مستقل، قرار دارند و همزمان به عنوان نیروهای دوجوهی و ریسک اثرگذار بر سایر نیروهای نقش آفرین در محیط برندهای پوشاک ورزشی هستند. ویژگی بارز نیروهای مستقل (دارای اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کم) این است که بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم دارند و به مثابه بحرانی ترین نیروها وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آنهاست و توسط برندهای پوشاک ورزشی چندان قابل کنترل نیستند. چرا که تأثیرپذیری آنها در موضوع پژوهش نسبتاً کم است و تغییر آنها وابسته به تغییر در سایر نیروها است.

نظر به اینکه استاندارد محصول، سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، ماشین و تکنولوژی تولید، فناوری تولید و طراحی پوشاک ورزشی، نمایشگاه های بین المللی و مرکز تجاری در مقیاس جهانی، سیاست های دولت (وضع تعرفه های سنگین بر روی پوشاک، حمایت از واردات و صادرات)، ارتباطات سیاسی دولت، تحریم های بین المللی، افزایش حضور برندهای خارجی، زنجیره تأمین پاسخگو، عرضه برندهای خارجی غیررسمی، تجربه مشتری، توان خرید مصرف کنندگان، ارتباطات تجاری اولیه، حجم خرید و فروش پوشاک ورزشی در بازار، مقرون به صرفه بودن تولید، نوسانات تقاضا، قاچاق از مبادی غیرقانونی، نوسانات اقتصادی، بازار مصرف بزرگ و رو به رشد، استقلال اقتصادی تولیدکنندگان، ورود رقبای بالقوه، عرضه کمیاب و شبکه فروش سازمان نیافته و متفرقه جزء نیروهای مستقل (تأثیرگذار) هستند و برندهای پوشاک ورزشی ایران نه به طور مثبت بلکه به طور منفی از آن ها تأثیر می پذیرند، محتمل است در افق ۱۴۱۴ که افق مورد نظر این پژوهش است برندهای پوشاک ورزشی ایرانی با دو سناریوی «یکپارچگی زنجیره ارزش آفرینی» و «گسست زنجیره ارزش آفرینی» مواجه شوند. وضعیت متغیرها و مسائل اصلی در صورت تحقق هر سناریو به شرح زیر است:

سناریوی یکپارچگی زنجیره ارزش آفرینی: در صورت تحقق سناریوی یکپارچگی زنجیره ارزش آفرینی در افق ۱۴۱۴، برندهای پوشاک ورزشی ایران می توانند با استفاده از توان رقابت پذیری افزایشی، دسترسی به مواد اولیه در برخی مواقع گسترده و در برخی دیگر محدود، ظرفیت تولید هم افزایشی و هم بدون تغییر، و شبکه توزیع همواره اتصال یافته، یکپارچگی زنجیره ارزش آفرینی خوبی را تجربه کنند. در این وضعیت، توان رقابت پذیری برندهای پوشاک ورزشی ایران در حال افزایش است. با افزایش رقابت در بازار، برندها تلاش می کنند تا با ارائه محصولات نوآورانه و با کیفیت بالا، خود را از رقبای متمایز کنند. این توان رقابت پذیری برندها را قادر می سازد تا در بازار بزرگتری حضور یابند و سهم بازار خود را افزایش دهند. با این حال، در دسترس بودن مواد اولیه در برخی مواقع گسترده و در برخی دیگر محدود است. این وضعیت تنوعی را در تأمین مواد اولیه برای برندهای پوشاک ورزشی ایجاد می کند. برندها می توانند در صورت دسترسی گسترده به مواد اولیه، گزینه های مختلفی را بررسی کنند و محصولات منحصربه فردی را تولید کنند که از رقبای بیشتر متمایز شوند. همزمان ظرفیت تولید برندهای پوشاک ورزشی ایران هم افزایشی و هم بدون تغییر خواهد بود. این به این معناست که برندها در صورت افزایش تقاضا، توانایی افزایش تولید را دارند و می توانند با استحکام بازار، تأمین تولید را حفظ کنند. این توانایی برندها را به اطمینان از تأمین نیازهای مشتریان و بهینه سازی فرآیندهای عملیاتی توسط آنها می کشاند. در نهایت در صورت تحقق این سناریو، برندهای پوشاک ورزشی ایران دارای یک شبکه توزیع همواره اتصال یافته هستند. این به این معناست که آنها می توانند به طیف وسیعی از مشتریان در مناطق مختلف دسترسی داشته باشند. این اتصال پایداری در زنجیره عرضه و توزیع، کمک می کند تا محصولات به طور موثر و به موقع به مشتریان سراسر کشور ارسال شوند. همچنین، این شبکه توزیع قابلیت ارائه خدمات پس از فروش و پشتیبانی مشتری را نیز بهبود می بخشد. با در نظر گرفتن این عوامل، سناریوی یکپارچگی زنجیره ارزش آفرینی برای برندهای پوشاک ورزشی ایران در

افق ۱۴۱۴ می‌تواند بهبود و توسعه بیشتری را به این برندها برای رشد در بازار و صنعت پوشاک ورزشی فراهم کند. آنها قادر به تأمین نیازهای متنوع مشتریان با محصولات نوآورانه، افزایش تولید و تأمین مواد اولیه، بهره‌وری بیشتر در فرآیندهای تولید و ارتقاء خدمات پس از فروش خواهند بود. این سناریو می‌تواند به رشد پایدار و رقابت‌پذیری برندهای پوشاک ورزشی ایران کمک کند و آنها را در بازار جهانی به موقعیت قوی‌تری برساند.

سناریوی گسست زنجیره ارزش آفرینی: در صورت تحقق سناریوی گسست زنجیره ارزش آفرینی در افق ۱۴۱۴، برندهای پوشاک ورزشی ایران ممکن است با تجربه گسست زنجیره ارزش آفرینی مواجه شوند که می‌تواند تأثیر منفی بر روند توسعه و رقابت‌پذیری آنها داشته باشد. در این وضعیت، توان رقابت‌پذیری برندهای پوشاک ورزشی ایران ممکن است کاهش یابد. این می‌تواند به دلیل ورود رقبای بیشتری به بازار، کاهش تقاضا، یا تغییرات در سلیقه مشتریان باشد. کاهش توان رقابت‌پذیری می‌تواند منجر به افول برندها در بازار شود و باعث کاهش سهم بازار و درآمدهای آنها گردد. شاید به این دلیل که، دسترسی به مواد اولیه در بیشتر مواقع محدود است. این مشکل می‌تواند به دلیل تحریم‌ها، مشکلات تأمین مواد اولیه از خارج از کشور، یا محدودیت‌های تولید داخلی باشد. این محدودیت در دسترسی به مواد اولیه می‌تواند باعث افزایش هزینه‌ها، کاهش کیفیت محصولات و ناتوانی در تأمین نیازهای مشتریان شود. از طرفی انتظار می‌رود، ظرفیت تولید برندهای پوشاک ورزشی ایران به دلیل مشکلات مالی، کاهش تقاضا، یا مشکلات عملیاتی کاهشی باشد. این کاهش ظرفیت تولید می‌تواند منجر به عدم تأمین نیازهای بازار، افزایش زمان تحویل محصولات، و نارضایتی مشتریان شود. در نهایت، شبکه توزیع برندهای پوشاک ورزشی ایران همواره شعاعی است. این به این معناست که آنها ممکن است دسترسی محدودی به بازارهای مختلف داشته باشند و نتوانند به طور مناسب به نیازهای مشتریان در مناطق دورتر پاسخ دهند. این محدودیت در شبکه توزیع می‌تواند باعث از دست دادن فرصت‌های بازار، افت کیفیت خدمات پس از فروش، و نارضایتی مشتریان شود. با در نظر گرفتن این عوامل، سناریوی گسست زنجیره ارزش آفرینی برای برندهای پوشاک ورزشی ایران در افق ۱۴۱۴ می‌تواند به یک موقعیت دشوار و چالش‌برانگیز منجر شود.

به طور کلی، در حوزه برندهای پوشاک ورزشی ایران تغییرات بنیادی در حال وقوع است. تمرکز بر توان رقابت‌پذیری بین‌المللی، دسترسی به مواد اولیه، ظرفیت تولید و شبکه توزیع در آینده اهمیت بالایی خواهد داشت. این عوامل با آینده برندهای پوشاک ورزشی در هم تنیده‌اند و در شکل‌دهی به سناریوهای آینده نقش اساسی دارند. با توجه به اینکه سناریوی غالب در آینده برندهای پوشاک ورزشی ایران، گسست زنجیره ارزش آفرینی است و ممکن است وضعیت دشواری را ایجاد کند، پیشنهاد زیر ارائه می‌شود:

۱. تقویت توان رقابت‌پذیری: برندها باید روی ارائه محصولات و خدمات با کیفیت و قیمت رقابتی تمرکز کنند. همچنین، بازاریابی و تبلیغات هدفمند و افزایش وفاداری مشتریان می‌تواند در بهبود توان رقابتی کمک کند.
 ۲. تنوع منابع مواد اولیه: برندها باید به دنبال منابع مواد اولیه جایگزین و متنوع باشند. این می‌تواند شامل جستجوی تأمین کنندگان جدید، توسعه روابط بین‌المللی، یا حتی تولید داخلی مواد اولیه باشد.
 ۳. بهینه‌سازی ظرفیت تولید: برندها باید به بهبود فرآیندهای تولید و افزایش بهره‌وری کار کنند. این شامل به‌روزرسانی تجهیزات، آموزش کارکنان، و بهبود فرآیندهای عملیاتی است. همچنین، بررسی امکان استفاده از فناوری‌های نوین مانند اینترنت اشیا و هوش مصنوعی می‌تواند مفید باشد.
 ۴. توسعه شبکه توزیع: برندها باید به توسعه شبکه توزیع خود در مناطق مختلف توجه کنند. این شامل افزایش تعداد فروشگاه‌ها، همکاری با نمایندگان و توزیع‌کنندگان محلی، و استفاده از فروشگاه‌های آنلاین می‌شود.
- این مطالعه با محدودیت‌هایی مواجه بوده که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرد: عدم پوشش نظرات همه ذینفعان داخلی و خارجی برندهای پوشاک ورزشی؛ نتایج پژوهش قابل تعمیم به سایر اشکال برندهای ورزشی نیست؛ نرم‌افزار سناریویوارد تنها سه سناریو با احتمال ضعیف را نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی برای آنها غیرمنطقی است. از این‌رو، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود الگویی برای ارتقاء اثربخشی صنعت برند پوشاک ورزشی در ایران ارائه کنند و با استفاده از رویکرد آینده‌پژوهی، آینده برندهای سازمانی، صنعتی، دارای لیبیل و الکترونیکی فعال در حوزه ورزش ایران را بررسی کنند.

منابع

- امیر حسینی، سید احسان، عامری، ایوب، و مرادیان، احسان. (۱۴۰۳). مقایسه تمایل به خرید برندهای ورزشی داخلی و خارجی مشتریان نسل Z با تأکید بر اینفلوئنسرهای رسانه‌های اجتماعی. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، پذیرفته شده انتشار آنلاین، <https://doi.org/10.30473/jsm.2023.65581.1675>
- بابائی‌نژاد، سحر، اتقیاء، ناهید، و حسینی، سید عماد. (۱۴۰۰). تعیین عوامل مؤثر بر ارتقای برند پوشاک ورزشی منتخب کشور. مطالعات بازاریابی ورزشی. ۲۱-۴۸، (۲)۲.
- رعیت، امین، سجادی، سید نصرالله، رجبی نوش‌آبادی، حسین، و حمیدی، مهرزاد. (۱۴۰۳). بررسی روایی و پایایی مدل ترویج و ارزش برند صنعت پوشاک ورزشی. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۶(۱)، ۱-۱۷.
- شعاعی، مرتضی، مرادی سیاسر، غلامرضا، آزادفدا، شیوه، و رضایان قیه‌باشی، احد. (۱۳۹۹). شناسایی سناریوهای آینده تأمین امنیت رویدادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران. آینده پژوهی دفاعی. ۷-۲۹، (۱۹)۵.
- صفری، معصومه، ویسی، کورش، علی‌آبادی، سمیرا، اسمعیلی، محسن. (۱۴۰۱). آینده‌نگری برندهای ورزشی ایران در افق ۱۴۱۰ با تأکید بر برندهای سازمانی و شرکتی. مطالعات مدیریت ورزشی، پذیرفته شده انتشار آنلاین.
- صفری، معصومه، ویسی، کورش، علی‌آبادی، سمیرا، و اسمعیلی، محسن. (۱۴۰۲). سناریونگاری آینده برندهای سازمانی و شرکتی صنعت ورزش ایران. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، پذیرفته شده انتشار آنلاین، <https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2937.3145>
- فراهانی، ابوالفضل، کاظمی، مریم، صفانیا، علیمحمد، و قاسمی، حمید. (۱۴۰۲). عوامل مؤثر بر رقابت پذیری برند های پوشاک ورزشی ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۲(۶۰)، ۴۸۷-۵۰۸.
- قاسمی یقین، رضا، و صادقی، محمدرضا. (۱۳۹۸). تحلیلی بر برندها و عوامل مؤثر بر بازاریابی برند پیراهن ورزشی. علوم و فناوری نساجی و پوشاک، ۸(۲)، ۵-۱۳.
- قبادی، علی، شتاب بوشهری، ناهید، و خطیبی، ناهید. (۱۳۹۹). تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه برند پوشاک ورزشی. مدیریت ورزشی، ۱۲(۴)، ۹۷۹-۹۹۵.
- قبادی، علی، شتاب بوشهری، ناهید، و خطیبی، ناهید. (۱۳۹۹). تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه برند پوشاک ورزشی. مدیریت ورزشی، ۱۲(۴)، ۹۷۹-۹۹۵.
- قربانی آسیابر، مجتبی، و قاسمی، حمید. (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد اثرگذار در جامعه برند ورزشی، دوفصلنامه علمی مدیریت و کارآفرینی در ورزش، ۲(۲)، ۱-۱۶.
- نظری، رسول، و شهولی، جواد. (۱۴۰۱). سناریوهای راهبردی آموزش ورزش سلامت‌محور ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۴(۱)، ۱۵۱-۱۷۲.
- Bouchet, P., Hillairet, D., & Bodet, G. (2013). Sport brands. Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.
- Chadwick, S., Chanavat, N., & Desbordes, M. (Eds.). (2017). Routledge handbook of sports marketing. Routledge.
- Fenton, A., Keegan, B. J., & Parry, K. D. (2023). Understanding sporting social media brand communities, place and social capital: A netnography of football fans. Communication & Sport, 11(2), 313-333.
- Fenton, A., Parry, K. D., Ahmed, W., & Chadwick, S. (2023). Understanding sporting brands and entrepreneurship using netnography and social network analysis. International Journal of Technology Transfer and Commercialisation, 20(1), 141-162.
- Frith, D., & Tapinos, E. (2020). Opening the 'black box' of scenario planning through realist synthesis. Technological Forecasting and Social Change, 151, 1-36.
- Ho, S. P. S., & Chow, M. Y. C. (2023). The role of artificial intelligence in consumers' brand preference for retail banks in Hong Kong. Journal of Financial Services Marketing, 1-14.

- Kapoor, R., & Wilde, D. (2023). Peering into a crystal ball: Forecasting behavior and industry foresight. *Strategic Management Journal*, 44(3), 704-736.
- Ko, E., Taylor, C. R., Sung, H., Lee, J., Wagner, U., Navarro, D. M. C., & Wang, F. (2012). Global marketing segmentation usefulness in the sportswear industry. *Journal of Business Research*, 65(11), 1565-1575.
- Lee, M. Y., Kim, Y. K., & Fairhurst, A. (2009). Shopping value in online auctions: Their antecedents and outcomes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1), 75-82.
- Mamangkey, C. M., Lopian, J. S. L., & Tumbuan, W. J. A. (2018). The influence of brand personality on consumer purchase intention of nike sportswear products in manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(1)83-97.
- Manoli, A. E. (2022). Strategic brand management in and through sport. *Journal of Strategic Marketing*, 1-8.
- Moro-Visconti, R. (2022). The Valuation of Sports Brands. In *Augmented Corporate Valuation: From Digital Networking to ESG Compliance* (pp. 691-721). Cham: Springer International Publishing.
- Nooh, M. N. (2022). Designing a sportswear strategic marketing plan: a data analytics approach. *ASEAN Entrepreneurship Journal (AEJ)*, 8(1), 53-70.
- Oliver, J. J., & Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339-352.
- Reis, R., Catarino, A. P., Sousa, B. B., Malheiro, A., & Santos, V. (2023). Brand Attachment and Agile Marketing: Responses to the (Post-) Pandemic Context in the Sports Fashion Context. In *Promoting Organizational Performance Through 5G and Agile Marketing* (pp. 42-54). IGI Global.
- Tang, Y., Zan, S., & Zhang, X. (2022). A comparative study on the competitiveness of knowledge-driven sports brands. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2022, 1-11.